

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EVERTON LUIZ ALVES DE FARIA

**O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR EM MODELOS DE NEGÓCIOS EM
SAAS: O CASO EADBOX**

CURITIBA

2017

EVERTON LUIZ ALVES DE FARIA

**O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR EM MODELOS DE NEGÓCIO EM SAAS:
O CASO EADBOX**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA Inteligência de Negócios em 2017, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dr^a. Marcia Ramos May

**CURITIBA
2017**

O Processo de Criação de Valor em Modelos de Negócio em SaaS: O Caso Eadbox

Everton Luiz Alves de Faria

RESUMO

Este estudo, após apresentar as principais definições do construto de modelo de negócios, bem como o processo de criação de valor, aplica esses conceitos à Eadbox Tecnologia para Educação Ltda., com ênfase no processo evolutivo da empresa de forma a apresentar as distintas fases do modelo de negócio em SaaS e seus elementos na construção do processo de criação de valor. Esta é uma pesquisa qualitativa, de natureza tecnológica e caráter exploratório, com procedimentos de estudo de caso fundamentados em referências bibliográficas e documentais e em entrevistas em profundidade realizadas com base em um modelo de negócio genérico e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo. O estudo permitiu concluir que a Eadbox, por meio das análises realizadas na empresa, que o desenvolvimento de modelos de negócio em SaaS permite com que a empresa ganhe em escala de uma forma mais rápida em comparação com outros modelos e a sua capacidade de captura de valor torna-se, ao passar do tempo, cada vez mais, eficiente.

Palavras-chave: Modelo de Negócio. Processo de Criação de Valor. SaaS.

1 INTRODUÇÃO

Alguns fatores como o advento da internet, a economia emergente do conhecimento, o crescimento do setor de *e-business*, e a terceirização intensificaram a procura pela definição do construto de modelo de negócio nas últimas décadas. O termo modelo de negócio tem origem relacionada às empresas de internet no final dos anos de 1990. De acordo com OSTERWALDER (2004), um dos impactos das tecnologias de informação é o leque de possibilidades de configuração de negócios que uma única empresa pode aderir, possibilitando que as empresas, devido aos baixos custos de transação reduzidos, se beneficiem da criação conjunta de valor e de redes de canais múltiplos de distribuição. Entretanto, essas novas configurações exigem dos administradores da empresa uma maior capacidade de análise dos

cenários e possibilidades que se abrem para a empresa, com isso torna-se essencial para estes administradores entenderem de forma profunda o conceito de modelo de negócio.

Dado o exposto, modelo de negócio pode ser entendido como uma estrutura de criar, entregar e capturar valor para a organização (TEECE; OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010). Sendo complementado ainda como um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e abrange seus limites. O sistema de atividade permite que a empresa, em conjunto com seus parceiros, crie valor e também se apropriem de uma parcela desse valor. Portanto modelo de negócio é um tema interdisciplinar, apesar de sua importância, pode-se dizer que o tema é um tanto quanto negligenciado em estudos de administração. O presente estudo tem como um dos seus objetivos preencher estas lacunas na literatura.

Um modelo de negócio é orientado para a criação de valor total para todas as partes envolvidas. O conceito de valor aqui pode ser melhor compreendido como a conexão de vários recursos internos e externos da empresa (NILSEN E LUND, 2012), com isso pode-se afirmar que são estas relações uma das responsáveis pelo processo de criação de valor. Para os fins desse estudo o processo de descoberta e reconhecimento de oportunidades por meio da análise do ambiente, dos clientes e dos recursos internos da firma (MEIRELLES, 2015).

O SaaS é um modelo de implantação de software que permite o licenciamento on-demand de serviços de software (Carraro; Chong, 2006; Deleotte, 2010). O software implementado como um serviço hospedado e acessado pela internet. O SaaS possui vários atributos que incluem acessibilidade, confiabilidade configuração, escalabilidade, custos e capacidade baseada em TI padronizada.

A Eadbox Tecnologia para Educação Ltda., empresa objeto deste estudo, é um SaaS de Learning Management System (LMS), ou em tradução livre Sistema de Gestão de Aprendizagem. Foi escolhida como objeto deste estudo por ser um expoente no mercado de tecnologia como software como serviço no Brasil, marcando índices de crescimento impressionantes, recebendo diversa premiações por seu produto e sua capacidade de inovação. O desafio de compreender como funciona o processo de criação de valor em uma empresa com esse perfil e especificamente no setor de SaaS, tendo esse desafio traduzido no objetivo geral do

estudo: Identificar e analisar o processo de criação de valor em modelos de negócios em empresas de SaaS.

Desta forma, foram levantadas questões que buscam identificar os elementos do processo evolutivo que impactaram as fases de propostas de valor da empresa, bem como os componentes que compõem o processo de criação de valor.

O presente estudo está estruturado em 5 tópicos principais, além desta introdução. O Tópico a seguir fornece definições sobre o construto de modelo de negócio. O terceiro oferece definições sobre o processo de criação de valor. No quarto tópico aborda os conceitos de modelo de negócio de uma forma específica para empresas de SaaS. No quinto tópico, é detalhada a metodologia utilizada e no sexto são apresentados os resultados. No sétimo tópico são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Modelos de negócios são altamente necessários em economias de mercado, onde há uma forte competição, custos de transações e heterogeneidade entre consumidores e produtores. As empresas presentes nesses ambientes se esforçarão cada vez mais para manter a satisfação dos desejos dos seus consumidores através da constante inovação e apresentação de novas propostas de valor. A inovação tecnológica muitas vezes traz a necessidade de descobertas de como satisfazer os novos desejos dos consumidores, com isso o modelo de negócio torna-se uma ferramenta fundamental para a apresentação destas novas soluções para os clientes. Segundo Teece (2010), há inúmeras formas de modelos de negócios, onde alguns serão mais bem adaptados às necessidades dos clientes e aos ambientes de negócios do que outros. A criação de valor pode ser entendida através do conceito de modelo de negócio. É "uma representação da lógica central subjacente de uma empresa e escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valores" (Shafer, Smith e Linder, 2005, 202).

Neste breve levantamento da literatura recente sobre criação de valor em modelo de negócio, veremos como estes conceitos interagem em uma empresa de software como serviço (SaaS).

2.1 Modelo de Negócios

A busca pela definição do construto de modelos de negócios destacou-se nas últimas décadas, mesmo o termo sendo bastante antigo, é a partir de meados da década de 1990 que o termo ficou mais frequente em publicações científicas. O crescimento do interesse por modelo de negócios foi conduzidos por diversos fatores, estes fatores incluem: o advento da internet, a economia emergente do conhecimento, o crescimento do setor de *e-business*, a terceirização e a reestruturação da indústria financeira em todo mundo (MORRIS; SHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; TEECE 2010).

Tendo em consideração que modelo de negócio surge inicialmente no campo da prática, sendo importante nas atividades ligadas ao *e-business*, a partir de empresas de internet no final da década de 1990 (HAMEL, 2000). Contudo, é possível notar uma evolução da prática para a teoria nas últimas décadas, aumentando a incidência do termo e a sua relevância no meio acadêmico. De acordo com Nilsen e Lund (2012), os trabalhos sobre o tema na literatura acadêmica evoluíram, passando por estágios iniciais de sensibilização, seguidos por fases destinadas a definições, classificações e conceituações, chegando assim na abordagem contemporânea orientada principalmente pela adoção de uma perspectiva mais dinâmica.

Portanto, é a partir da primeira década deste século, que irrompe um esforço de diversos autores para a construção de uma base conceitual sólida para o construto de modelo de negócio. Estes esforços geraram vários modelos teóricos para a definição e design de um modelo de negócio.

Quadro 1 – Definições de Modelo de Negócios em ordem cronológica (2001 – 2013)

| Autores | Ano | Definição de modelo de negócio |
|----------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amit e Zott | 2001 | Conteúdo e estrutura que formam a criação de valor através da exploração de oportunidades |

| | | |
|----------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mangretta | 2002 | Um modelo de negócio começa com percepções humanas e deve responder a questões como “quem é o cliente?” e “quais são os valores do cliente? Além disso, deve responder às questões: “como fazer dinheiro com um negócio?” e “como entregar valor para o cliente e se apropriar de ganhos?” |
| Osterwalder | 2004 | Representação lógica de como uma empresa faz dinheiro, bem como as conexões existentes entre os diferentes elementos que o compõe. |
| Morris, Schindehutte e Allen | 2005 | Conjunto integrado de decisões estratégicas, operacionais e econômicas orientadas à obtenção da vantagem competitiva sustentável. |
| Shafer, Smith e Linder | 2005 | Lógica das escolhas estratégicas, da criação de valor, da rede de valor e da captura de valor. |
| Johnson, Christensen e Kagermann | 2008 | Um modelo de negócio consiste em quatro elementos interligados que, juntos, criam e fornecem valor. O mais importante para obter direito, de longe, é o primeiro. - Proposta de valor - Fórmula de lucro - Recursos-chave - Processos-chave |
| Casadeus-Masanell e Ricard | 2010 | Lógica em que a firma cria e entrega valor aos seus <i>stakeholders</i> . |
| Teece | 2010 | A essência de um modelo de negócios está em definir a maneira pela qual a empresa oferece valor aos clientes, atrai clientes a pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucros. |
| Demil e Lecocq | 2010 | Articulação entre as diferentes áreas de atividades de uma empresa, desenhadas para produzir valor ao cliente. |
| Amit e Zott | 2010 | Sistema de atividades que permitem a empresa, em conjunto com os seus parceiros, crie valor e também se apropriem de uma parcela desse valor. |
| Osterwalder e Pigneur | 2010 | Lógica de criação, entrega e captura de valor de uma empresa. |
| | | Modelo de negócio é uma ferramenta que possibilita o manuseio dos processos e das relações |

| | | |
|----------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nielsen e Lund | 2012 | organizacionais para criar valor nos diferentes níveis da organização: operacional, tático e estratégico. |
| Amit e Zott | 2013 | No design de modelo de negócios há quatro elementos elementares: metas, Modelos, atividades de partes interessadas e restrições ambientais. |

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos modelos teóricos apresentados pelos autores destacados (Quadro 1) podemos evidenciar: **CANVAS** (OSTERWALDER 2004, OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010); o modelo **RCOV** (LECOCQ; DEMIL, 2010) e o modelo **NICE** (AMIT; ZOTT, 2001; AMIT; ZOTT, 2010).

De acordo com Meirelles (2015), os modelos RCOV e NICE possuem uma abordagem teórica explícita, no qual se fundamentam na VBR - Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991), contudo o modelo NICE vai além da VBR e adota quatro teorias adicionais para definir o conceito de criação de valor: cadeia de valor, inovação redes e custo de transação.

Meirelles (2015) ainda aponta que o fator que diferencia o modelo CANVAS dos demais é que a proposição de valor ocupa um lugar central neste último modelo, já o RCOV é um modelo baseado em uma abordagem transacional, ou seja, o modelo de negócio é um conceito para tratar de mudanças na organização.

Expostas as principais definições de modelos de negócios dos últimos 15 anos, é possível identificar uma concordância dos autores, independente das abordagens e métodos adotados, que o modelo de negócio é estruturado com o foco de criar e capturar valor por parte da firma.

O presente estudo adotará para os seus fins a seguinte definição de modelo de negócio: **estrutura da lógica de criar, entregar e capturar valor para a organização** (TEECE; OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010). Podendo, então, ser utilizado ao objetivo desta pesquisa de compreender o processo de criação de valor em empresas de software como serviços.

2.1.1 Dimensões do modelo de negócio

Morris, Shindehute e Allen (2005), afirmam que não há na literatura acadêmica um consenso sobre as dimensões de modelo de negócio. No levantamento realizado pelos autores, baseado em 19 pesquisas, foi identificado um total de 24 itens que podem ser considerados dimensões do tema, sendo os mais citados: i) oferta de valor (11 vezes); ii) modelo econômico (10 vezes); iii) relações com os clientes (8 vezes); iv) papéis e relacionamentos com os sócios (7 vezes); v) conexão de atividades e infraestrutura (6 vezes); vi) mercado alvo (5 vezes).

Tendo em vista esse grande número de perspectivas ao que tange as dimensões de modelo de negócio, é necessário encontrar uma correlação entre as principais definições do tema. Amit e Zott (2001) veem o modelo de negócio como uma estrutura de transações, conteúdo e governança. O conteúdo da transação refere-se aos bens ou informações trocados e aos recursos necessários na transação. A estrutura refere-se às partes participantes, suas conexões e como elas interagem. Governança de transações "refere-se à forma como os fluxos de informação, recursos e bens são controlados pelas partes relevantes. Também se refere à forma jurídica de organização e aos incentivos para os participantes nas transações" (Amit e Zott, 2001, 511). Shafer, Smith e Linder (2005), classificam os componentes do modelo de negócio em quatro categorias: escolhas estratégicas, rede de valor, criação de valor e captura de valor. Christensen e Kagermann (2008) argumentam que o modelo de negócio consiste em uma proposta de valor do cliente, uma fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave. Chesbrough (2010), por sua vez, lista proposta de valor, segmento de mercado, estrutura de cadeia de valor e ativos, mecanismo de receita, estrutura de custos e potencial de lucro, posicionamento da rede de valores e estratégia competitiva como funções para o modelo de negócios. Por fim, Osterwalder e Pigneur (2010), trazem entre as principais dimensões proposta de valor, segmentos de clientes, relacionamento com clientes, canais, recursos, atividades-chave, rede parceiros, estrutura de custos e fontes de receita.

Bonazzi (2014) em consonância com Osterwalder e Pigneur (2010), identificam a correlação entre as dimensões de modelo de negócio em quatro macrofatores: i) fator organizacional; ii) fator de mercado; iii) fator financeiro; iv) fator relacionado ao valor.

No Quadro 2 encontra-se as principais dimensões do construto de modelo de negócio, definição esta que será fundamental para a sequência da presente pesquisa.

Quadro 2 – Principais Dimensões de Modelos de Negócios

| Fator | Dimensão | Definição |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacional | Recursos-chave | Descreve os recursos mais importantes para fazer o modelo de negócio funcionar. |
| | Atividades-chave | Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer o seu modelo de negócio funcionar. |
| Mercado | Segmentos de clientes | Descreve os diferentes grupos que uma empresa busca atingir para criar valor. |
| | Relacionamento com clientes | Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa pode adotar com os seus segmentos de clientes. |
| | Canais | Descreve como a empresa comunica-se e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor. |
| | Parcerias-chave | Apresenta a rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. |
| Financeiro | Fontes de receita | Representação das entradas financeiras que a empresa gera a partir de cada segmento de cliente |
| | Estrutura de custos | Descreve todos os custos envolvidos em um modelo de negócio |
| Valor | Proposta de valor | Apresenta o pacote de produtos e serviços, bem como os valores entregues para cada cliente. |
| | Criação de valor | Apresenta os valores propostos pela empresa |
| | Entrega de valor | Descreve quais os valores que de fato foram entregues para o cliente |
| | Captura de valor | Descreve o valor capturado pela empresa, em função dos valores propostos, criados e entregues ao cliente. |

Fonte: Adaptado de Bonazzi (2014)

Uma vez identificado as principais dimensões do modelo de negócio, evidencia-se a importância de compreender o papel de cada uma na construção da teoria de modelo de negócio. A criação de valor tendo um papel central no presente estudo, será mais aprofundada nos próximos tópicos com o objetivo de clarificar como ocorre tal processo em empresas de SaaS.

2.2 Criação de Valor

A discussão sobre o construto de valor remonta aos economistas clássicos, em que o valor era estabelecido pela quantidade de trabalho ou pela utilidade do bem. Desde então, o tema foi debatido em ciências sociais, psicologia, marketing e mais recentemente em administração estratégica. Na literatura estratégica o conceito de valor passou a ser debatido para explicar a busca e obtenção de vantagem competitiva pelas empresas.

Neste contexto, surgiram duas grandes correntes de pensamento que buscavam explicar a busca pela vantagem competitiva e o valor gerado pelas empresas: a Análise de Posicionamento Estratégico (APE), muito difundida pelos trabalhos de Michael Porter (1980,1985), que definiu valor como a quantia paga pelos clientes aos itens oferecidos pelas empresas; e a segunda é a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), que denomina valor como uma característica dos recursos da firma.

Com isso, pode-se afirmar que o valor está ligado a aspectos internos e externos das organizações, uma vez que satisfaz as necessidades dos consumidores em termos de produtos e serviços, quanto ao modo como a empresa estabelece e executa suas estratégias.

Para os fins deste artigo, criação de valor é **o processo de descoberta e reconhecimento de oportunidades por meio da análise do ambiente, dos clientes e dos recursos internos da firma** (MEIRELLES, 2015).

Com o entendimento das teorias de modelo de negócios e criação de valor, o presente estudo segue ao tópico seguinte, em que se passa a analisar a convergência das duas teorias.

2.2.1 Modelo de negócio e processo de criação de valor

Nilsen e Lund (2012) apontam uma lacuna na literatura de valor para o entendimento de como ocorre o processo de criação, entrega, consumo, e até mesmo a captura de valor pelas organizações. Os autores explicam tal lacuna pelo fato das pesquisas sobre o tema focarem principalmente em analisar o processo de valor criado, empregando assim menos atenção ao processo de criação de valor por parte das empresas. Isto exposto, o presente artigo propõe o modelo de negócio como ferramenta para operação do processo de criação de valor nas organizações, podendo assim vir a preencher as lacunas apresentadas sobre o tema.

Segundo Zott e Amit (2010), o objetivo geral do modelo de negócios de uma empresa é explorar uma oportunidade de negócio, criando valor para as partes envolvidas, ou seja, atender às necessidades dos clientes e criar o excedente do cliente, gerando um lucro para a empresa e seus parceiros. Em outras palavras, um modelo de negócio descreve a criação de valor do cliente e da empresa, bem como a criação e captura de valor para as partes interessadas.

As fontes de criação de valor, ou *drivers* de valor, são os fatores que aumentam o valor total criado pelo negócio. Em *e-business*, que de certa forma se aproxima com o tema de SaaS que é o foco de análise desta pesquisa, os drivers de valor são novidade, retenção, complementariedades e eficiência (Amit e Zott, 2001).

Os autores sugerem com o modelo apresentado uma perspectiva integradora para o processo de criação de valor. Conforme observado na Figura, o modelo forma uma estrutura que demonstra a conexão das atividades executadas pela organização por meio dos clientes, fornecedores, parceiros, canais e outros elementos que definem o processo de criação de valor.

Tendo, então, clareza sobre a convergência entre as teorias de modelo de negócio e criação de valor, evolui-se o estudo para o último tópico desta seção, com o propósito de analisar, com base em todo referencial teórico até aqui levantado, as principais características e fatores em modelo de negócio em empresas de SaaS.

2.3 Modelo de Negócio em SaaS

Kim et al. (2017) define a computação em nuvem com cinco atributos: autoatendimento sob demanda, acesso à rede onipresente, agrupamento de recursos independentes de localização, elasticidade rápida e pagamento por uso. A computação em nuvem geralmente é dividida em três ofertas de serviços e quatro modelos de entrega de serviços (Deloitte, 2010). As três ofertas de serviços são Software as a Service (SaaS), Platform as a Service (PaaS) e Infrastructure as a Service. Os quatro modelos de entrega de serviços em nuvem são nuvem pública, nuvem privada, nuvem híbrida e nuvem de comunidade.

O software empresarial compreende todos os aplicativos de software que as empresas usam para suportar suas principais operações de processos de negócios, como planejamento de recursos empresariais (ERP), gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM) ou gerenciamento de cadeia de suprimentos (SCM). A computação em nuvem e o SaaS são considerados um próximo passo na história do software empresarial, que evoluiu de softwares personalizados para aplicativos de negócios empacotados e para uma crescente orientação de serviço com o provisionamento de serviços de aplicativos (ASP) E agora computação em nuvem. (Davenport, 1998; Jacobs e Weston, 2007).

O SaaS é um modelo de implantação de software que permite o licenciamento on-demand de serviços de software (Carraro e Chong, 2006; Deloitte, 2010). O software geralmente é implantado como um serviço hospedado e acessado pela internet. O SaaS possui vários atributos que incluem acessibilidade, confiabilidade, configuração, escalabilidade, custos e capacidade baseada em TI padronizada.

Boillat e Legner (2013) apontam que em comparação com o modelo de receita tradicional para software empresarial com uma licença exclusiva e taxas de manutenção recorrentes, o SaaS implica novos tipos de modelos de preços e receita: i) subscrição - os clientes recebem a mesma quantia fixa mensal ou anual para uso independente; ii) *freemium* - os clientes não são cobrados, mas não podem usar todas as funcionalidades; iii) publicidade - os clientes pagam nenhum custo para usar a solução, enquanto os fornecedores ganham receita com publicidade; e iv) pagamento por uso - os clientes pagam apenas pelo uso real e serviços

profissionais e fornecedores de software cobram por serviços como consultoria, suporte ou instalação.

Luoma et al. (2012) tomando como base o modelo CANVAS (Osterwalder e Pigneur, 2010) buscou identificar características de modelos de negócios para SaaS, com base em uma amostra de 163 empresas finlandesas os autores identificaram três configurações de modelos de negócio para SaaS: i) SaaS Empresarial; ii) Pure Play SaaS; iii) Self-service SaaS (Quadro 3).

Quadro 3 – Tipos de Modelos de Negócio em SaaS

| | | SaaS Empresarial | Pure Play SaaS | Self-service SaaS |
|--------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elementos voltados para os clientes | Proposta de Valor | Uma plataforma personalizada, mas de complexa aplicação. Requer serviços adicionais e suporte técnico. | Horizontal, padronizado, aplicativo nativo da web. | Uma aplicação muito simples e de fácil adoção pelos usuários. |
| | Segmentos de Clientes | Empresas de grande porte, gerentes de TI e altos executivos. | PME's, gerentes, e usuário final. | Aprovado primeiro pelo usuário final e depois adotado pelas PME's. |
| | Relacionamento com Clientes | Solução personalizada, relacionamentos previstos por contratos. | Menos contato humano do que implementações tradicionais. Aplicação mais simples. | Autosserviço: Menos contato com o consumidor final possível. |
| | Canais | Vendas pessoais e por parceiros | O canal de vendas é orientado para o impulso, e as empresas SaaS se envolvem em vendas de alta pressão e de entrada | <i>Outbound</i> e Viral marketing é utilizado para atrair para a página da empresa. <i>Landing pages</i> é crucial para converter <i>prospects</i> em clientes. |

| | | | | |
|----------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacional | Atividades-chave e Recursos-chave | Possuir conhecimento da área de atuação e utiliza o ecossistema empresarial como um recurso. | Tanto o conhecimento (para incluir melhores práticas na aplicação) quanto as capacidades de desenvolvimento de aplicativos | Perto de zero custos marginais |
| | Parcerias-chave | Usa parceiros para oferecer aplicativos e serviços de valor agregado. | Provedores de serviços de TI para infraestrutura e serviços de suporte | - |
| Financeiro | Fontes de Receita | Os vendedores cobram uma taxa de inscrição, taxas recorrentes e taxas de serviço | Taxa de entrada pequena e uma taxa recorrente | Uso do modelo freemium, receitas baseadas em anúncios ou pequenas taxas recorrentes. |
| | Estrutura de Custos | Tem custos marginais variáveis, devido aos ciclos de vendas longas e suporte necessário. | Os custos iniciais de desenvolvimento podem ser elevados, mas as empresas visam custos marginais mínimos. | - |

Fonte: Adaptado de Luoma et al. (2012)

Embasado pelas teorias aqui apresentadas, evolui-se o presente estudo para a próxima seção, em que serão abordadas as diretrizes metodológicas que conduziram a aplicação e análise do estudo em campo empírico.

3 METODOLOGIA

De acordo com JUNG (2004), o presente estudo é uma pesquisa qualitativa, de natureza tecnológica, com objetivos de caráter exploratório, tendo como técnica procedimentos de estudo de caso e uma pesquisa de campo (Ying 2003), fundamentada em referências bibliográficas, documentais e entrevistas em profundidade, utilizando um roteiro semiestruturado (ALENCAR, 2003), com indivíduos selecionados pelos critérios de relevância no processo e de

acessibilidade, tendo como base o processo de criação de valor de Amit e Zott (2001), o Modelo de Negócio de Osterwalder (2004) e integradas no contexto da técnica de análise de conteúdo.

A pesquisa foi realizada no período de janeiro a agosto de 2017. A unidade de caso foi a empresa Eadbox Tecnologia para Educação Ltda, por ser uma expoente no mercado de SaaS nacional, sendo reconhecida em várias premiações nacionais na área de tecnologia e de educação. O interesse em estudar a Eadbox surgiu na intenção em responder a seguinte pergunta: Como empresas de SaaS (Software como Serviço) criam valor em seus modelos de negócio? Desta forma, o presente trabalho por meio de análise do caso Eadbox tem por objetivo apresentar o processo de criação de valor em modelo de negócio em uma empresa de SaaS, observando dois componentes importantes de forma empírica: os processos definidos pelos gestores da firma para criar valor e a percepção do cliente do que é oferecido pela empresa.

Na fase de coleta de dados foram utilizados quatro práticas, conforme especificado a seguir:

a) Realização de sete entrevistas com sócios, funcionários e clientes da Eadbox: as entrevistas representam as fontes principais de coleta de dados desta pesquisa. Foram realizadas entrevistas com os dois sócios fundadores da empresa, sendo que um ocupa o cargo de Diretor Executivo e outro exerce o cargo de Diretor Comercial. Os funcionários foram indicados pelo Diretor Executivo da empresa e selecionados de acordo com sua possibilidade de contribuição com o estudo, levando em consideração o conhecimento que estes tinham do processo evolutivo da empresa, bem como o conhecimento no modelo de negócio e a proposta de valor a ser entregue pela firma, desta forma foram selecionados dois funcionários - um da área Comercial e outro da área de Desenvolvimento de Produto. O critério para escolha dos clientes a serem entrevistados foi abordar os três segmentos que a empresa atende atualmente: **i) Educacional** (Universidades, Escolas, Grupos Educacionais, Institutos de Ensino Técnico, etc); **ii) Corporativo** (Empresas que queiram fazer treinamentos de colaboradores, parceiros e clientes); **iii) Info-produtores** (Pessoa física ou jurídica que vende cursos online), que utilizam os serviços da empresa a pelo menos seis meses e que estão adimplentes com os seus compromissos financeiros com Eadbox, desta forma foram entrevistados três clientes, sendo um de cada segmento atendido pela empresa. O principal objetivo de

entrevistar os clientes da firma foi observar o impacto que o processo de criação de valor por parte da empresa tem na percepção de valor do cliente, colaborando assim para o entendimento do objetivo geral deste estudo. O roteiro de entrevista foi estruturado com questões geradoras de narrativa, visando estimular a narrativa principal do entrevistado, e por questões investigativas, a fim de complementar, por meio de questionamentos parcialmente estruturados, alguns pontos que ainda não tenham sido explorados. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

b) Realização de observação direta: refere-se a uma fonte secundária no contexto desta pesquisa e serviu de complementos às fontes aqui mencionadas. A observação direta foi realizada pelo pesquisador ao longo da pesquisa, pois o mesmo faz parte do quadro de funcionários da empresa, servindo para constar a rotina de trabalho, a forma de execução das atividades, características culturais da firma, fluxos de informações e organização de processos.

c) Coleta de documentos primários: assim como o anterior, refere-se como uma fonte secundária de coleta de dados e foi realizada durante algumas entrevistas e teve como objetivo principal a compreensão do processo evolutivo da empresa, o modelo de negócio e a forma que gera valor aos seus parceiros e clientes. Alguns documentos coletados foram: modelo de propostas comerciais, materiais de gestão de indicadores, e-book com a apresentação institucional, vídeo de demonstração do produto.

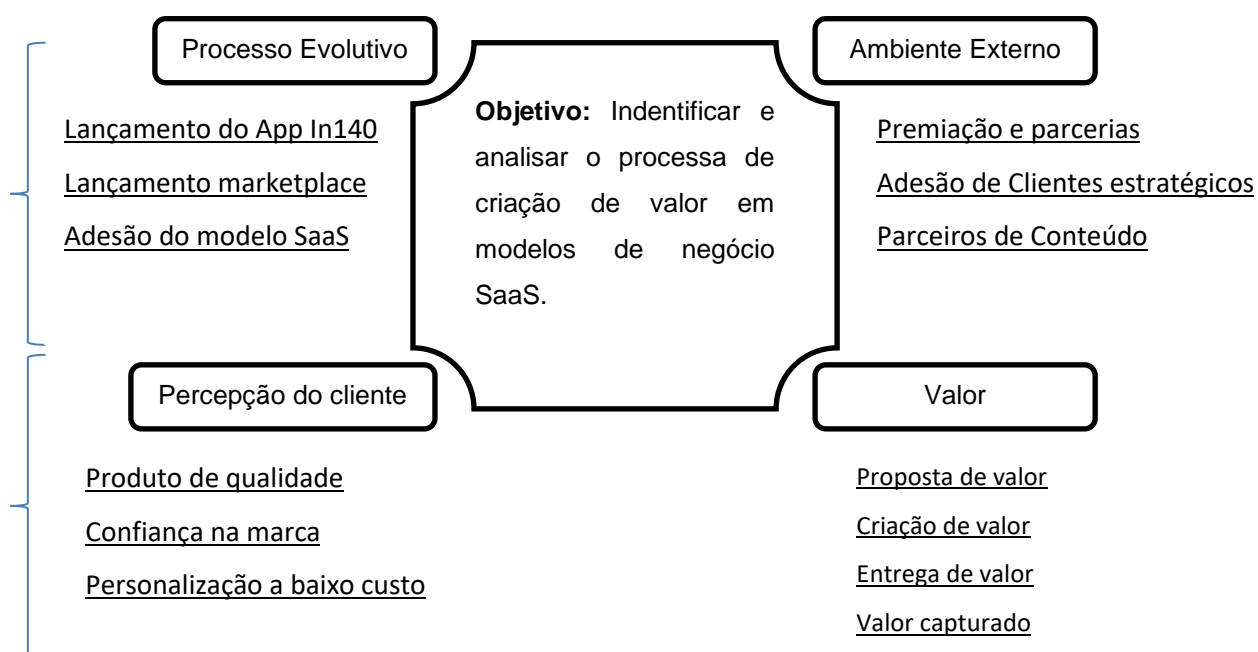
d) Coleta de documentos secundários: também se refere a uma fonte secundária de coleta de dados e teve como objetivo central a compreensão do processo evolutivo da empresa. A coleta de documentos secundários constitui de documentos sobre a empresa e o setor de SaaS disponíveis em sites, notícias, entrevistas dos sócios e funcionários a meios de comunicação, vídeos em redes sociais, entre outros.

O tratamento de dados se deu por meio dos procedimentos de análise de conteúdo (FLORES, 1994), subdivididos em três etapas: a) redução de dados; b) apresentação dos dados; iii) estabelecimento de conclusões.

Referente à primeira etapa do modelo, os dados foram reduzidos por meio de categorização, a partir dos dados coletados em pesquisa, e agrupados de acordo com as suas similaridades de conteúdos. Quanto à apresentação de dados, Flores (2004) indica para facilitação da análise que seja construído um mapa visual com os dados reduzidos. Desta forma estruturou-se a Figura 1, onde é possível observar a

estrutura dos dados coletados na presente pesquisa nas seguintes categorias: a) Processo evolutivo da empresa; b) Criação de valor; c) Mercado que a empresa está presente. A terceira etapa do modelo refere-se a estabelecimento de conclusões a partir de inferências teóricas e empíricas, de acordo com Flores (2004) as conclusões são afirmações e proposições a fim de gerar conhecimento por parte do investigador a partir do problema de pesquisa levantado. Partindo deste prisma, a apresentação de dados foi utilizada como forma de levar às conclusões do presente trabalho.

Figura 2: Mapa visual dos dados reduzidos



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Por fim, tendo clareza sobre os métodos que norteiam a presente pesquisa, evolui-se para a apresentação e discussão dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é apresentar e discutir os resultados obtidos na fase de coleta de dados, promovendo uma interseção entre a pesquisa teórica e empírica presentes neste estudo. Tendo isso em vista, esta seção será subdividida em três

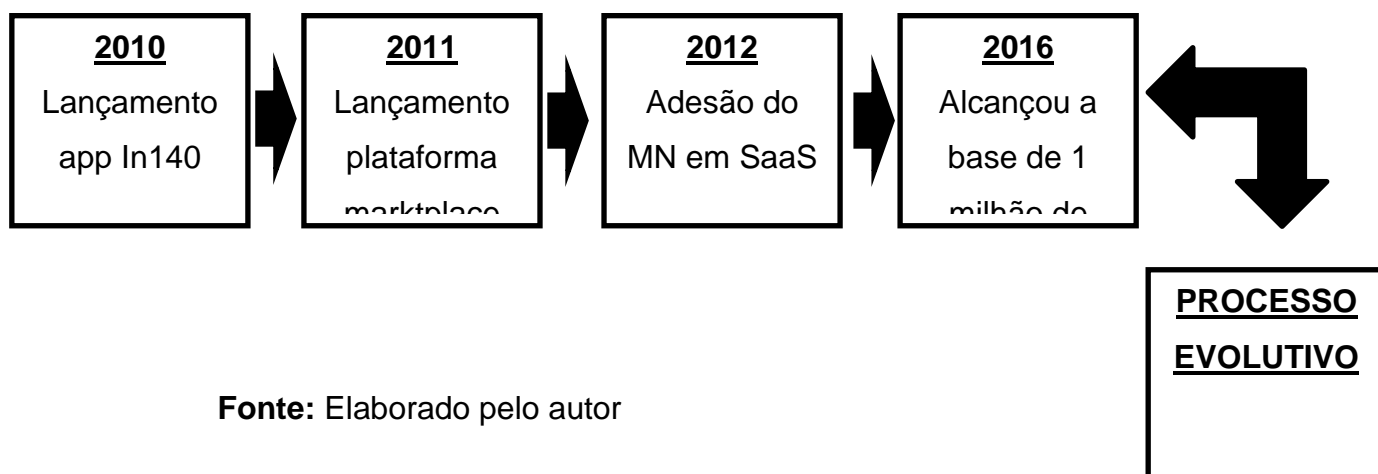
tópicos: i) Processo evolutivo da Eadbox; b) Processo de criação de valor e modelos de negócio na Eadbox; e c) discussão dos resultados. Com essa segmentação busca-se apresentar os resultados de uma forma sistêmica, bem como colaborar com a compreensão do processo de criação de valor em modelos de negócios na empresa.

4.1 Processo Evolutivo da Eadbox

O objetivo neste tópico é apresentar o processo de evolução da Eadbox de uma forma cronológica, bem como analisar os principais eventos que ocorreram na organização e que impactam no modelo de negócio e na criação de valor da empresa atualmente.

A Figura 3 apresenta alguns eventos importantes na trajetória da Eadbox que de algum modo influenciaram no modelo de negócio da empresa hoje e na concepção de modelo de negócio.

Figura 3: Eventos-chave no processo evolutivo da empresa



A Eadbox Tecnologia para Educação Ltda. é oriunda da inspiração de dois empreendedores paranaenses que após sua graduação nutriam o desejo de empreender em educação e tecnologia. Um dos fundadores, Nilson Filantieri, formado em engenharia elétrica, começou lecionar aulas particulares de matemática e física, contudo percebia que tal negócio era impossibilitado de ganhar em escala devido a sua escassez de tempo para atender todos os alunos. O segundo sócio, Jeferson da Silva, formado em ciências econômicas, trabalhava no mercado

financeiro e investia em algumas startups que enxergava potencial, tendo os dois afinidade em relação aos propósitos de investirem em uma empresa de educação baseada em tecnologia deram início ao projeto que se tornaria a Eadbox.

Em 2010, Nilson e Jeferson firmaram uma sociedade e lançaram o seu primeiro produto de educação online – o aplicativo In140. O aplicativo para celulares In140 enviava mensagens SMS (*Short Message Service*) de dicas de inglês para os celulares das pessoas que compravam o pacote de envio, contudo o produto teve pouco engajamento dos clientes e o número de cancelamentos era demasiadamente alto. Conforme o trecho (01) da entrevista com o sócio Jeferson da Silva:

(01) “Era um app que enviava mensagem, vale lembrar que não tinha whatsapp nessa época, a pessoa comprava um pacote de texto com a gente. Este app, então, disparava dicas de inglês duas ou três vezes por dia, de acordo com a contratação do cara. O modelo não escalou porque consumia o pacote de dados do cara e ele não utilizava ou simplesmente enjoava das mensagens.”

No final do ano de 2010 e início de 2011 os empreendedores inspirados pelo problema que o Nilson teve quando lecionava aulas particulares identificaram uma oportunidade em empreender em uma plataforma no formato que conectasse produtores de cursos online com pessoas interessadas em comprar estes cursos. Este formato de conexão entre vendedores e interessados em um determinado produto/ serviço é chamado de *marketplace*. *Marketplace* é um portal de e-commerce colaborativo. Trata-se de um shopping virtual com dois níveis de acesso, um para consumidores e outra para lojistas. O lojista de um segmento de nicho ou não, dependendo da proposta do *marketplace*, pode vender seus produtos através de um Marketplace de terceiros e o cliente, dentro de um só lugar, encontra produtos de diversos fornecedores e marcas. Alguns exemplos de marketplaces são Ali Express, Submarino, We do Logos. No trecho (2) da entrevista com os sócios é mencionado sobre esse evento na trajetória da empresa:

(02) “No finalzinho de 2010 também começamos a desenvolver algo que depois vem a ser a Eadbox no formato que é hoje. Era uma plataforma chamada Educação 20 que conectava quem produzia cursos online com quem queria comprar, um marketplace né. Ficamos com esse modelo até o final de 2011...”

A plataforma Educação 20 ficou no ar até o final de 2011 quando foi descontinuada devido ao alto custo de aquisição de clientes, entrantes estrangeiros no mercado nacional com um produto mais maduro, margem de lucro enxuta e insustentável sem um aporte financeiro nos primeiros anos. O sócio Nilson aponta estes fatores no trecho (3) da entrevista:

- (03) “Cara, o formato de marketplace tem um custo inicial muito alto e o retorno no início é baixíssimo. As plataformas desse modelo que são da mesma época que a gente e que estão no mercado ainda receberam aporte financeiro ou foram compradas por empresas estrangeiras. No final de 2011 a situação financeira da empresa estava insustentável, precisávamos fechar as portas ou mudar o modelo...Graças a Deus encontramos um modelo de negócio mais eficiente.”

Finalmente em fevereiro de 2012 é lançado o novo software que vinha a ser também o novo nome da empresa – Eadbox. Tendo em vista que a situação financeira da empresa no modelo de negócio de marketplace estava insustentável, começou-se a testar algumas hipóteses de novos modelos e um deles era o modelo de venda de software como serviço de LMS (Learning Management System), ou em tradução livre Sistema de Gestão de Aprendizagem. No final de 2011 a empresa, ainda Educação 20, começou receber algumas ligações de clientes que queriam uma plataforma personalizada para as suas demandas específicas e não apenas um lugar para vender cursos online, estes clientes estavam a procura de um software para fazer a criação, gestão e distribuição de cursos e treinamentos online, fossem estes para os colaboradores das suas empresas ou para venda de cursos para o público em geral. Após a validação com um cliente de venda de cursos livres, um dos maiores produtores de cursos online da América Latina, os empreendedores resolveram migrar totalmente para o modelo de Software como Serviço. No trecho (4) o fundador e sócio Nilson Filantieri comenta este evento de mudança de modelo de negócio na empresa:

- (04) “Este modelo era o plano B de outro projeto que tinha falido. Foi a maneira que encontramos para gerar receita no curto prazo, “vendendo o software de cursos online” que criamos para nos mesmos.”

O modelo atual de negócio em SaaS, portanto, tem o seu início no ano de 2012 na empresa, este mesmo ano a empresa conquistou os seus primeiros 4 clientes de grande porte, estas quatro vendas iniciais foram essenciais para a validação do novo modelo e na sustentabilidade financeira da empresa em seu primeiro ano com o novo modelo.

Em 2013, tendo o modelo de SaaS já validado no ano anterior, a empresa parte em busca de alternativas de captação de recursos e estruturação dos processos de criação de valor para o cliente. Nesse ano a Eadbox foi selecionada para o programa Startup Brasil, uma iniciativa do governo federal, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), em parceria com aceleradoras, para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica, as startups. Por ser selecionada no programa a empresa recebeu uma premiação no valor de R\$ 200 mil, bem como o processo de aceleração pela Aceleradora Wayra, organização do grupo Telefônica. Aceleradora são geralmente entes privados com capacidade de investimento próprio, que agregam em seu entorno empreendedores, investidores, pesquisadores, empresários, mentores de negócio e fundos de investimento (Startup Brasil, 2017). Oferecem programas de aceleração, compostos de uma série de serviços orientados ao desenvolvimento da startup, como infraestrutura física, mentorias, assessoria jurídica e contábil e acesso a mercado, por meio de sua rede de relacionamentos.

Com o capital em mãos e podendo utilizar da infraestrutura e recursos da Aceleradora Wayra a Eadbox deu um salto de 4 clientes para 56 ao final do ano de 2013. Em 2013 e 2014 a empresa começou o seu processo de estruturação de processos relacionados aos clientes, processos comerciais, financeiros, melhorias e adaptações no produto foram desenvolvidos para que os contratantes da empresa pudessem ter uma experiência satisfatória com o software e no serviço oferecido pela empresa.

Os anos de 2015 e 2016 marcam uma consolidação da marca no mercado nacional, ganhando em escala rápido a empresa atingiu ao final de 2016 a marca de 700 clientes adimplentes, sendo esses divididos em três seguimentos: i) Educacional; ii) Corporativo; e iii) Info-produtores. No ano de 2016 a empresa adotou

uma estratégia em melhorar o seu produto para os clientes de vendas de cursos, sendo esse o segmento que mais cresce dos segmentos atendidos pela empresa, abriu uma filial em Buenos Aires afim de alcançar o mercado da América Latina, estruturou as áreas de pós-venda e de serviços complementares ao software de LMS a fim de proporcionar uma visão de fidelidade para os seus clientes.

A compreensão do contexto evolutivo da Eadbox é relevante neste estudo, por auxiliar na identificação dos principais eventos e acontecimentos que ocorrem na empresa durante sua trajetória de mudanças (FLORES, 2004). Sendo assim, com o objetivo de sistematizar e organizar tais eventos, estruturou-se o Quadro 333.

Quadro 4 – Eventos no processo evolutivo da Eadbox

| FASE | ANO | EVENTO |
|----------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Surgimento | 2008 | Os dois sócios-fundadores se conhecem e decidem abrir um negócio juntos. |
| | 2010 | Lançamento do aplicativo In140. |
| 2 – Marketplace de cursos online | 2011 | Lançamento da plataforma Educação 20 que conectava produtores de cursos online com quem queria comprar. |
| 3 – Modelo de Negócio em SaaS | 2012 | Com a falência da empresa Educação 20 a empresa decide mudar o seu modelo de negócio para venda de um Software como Serviço (SaaS) |
| 4- Premiação Startup Brasil | 2013 | A Eadbox é selecionada no programa Startup Brasil, recebi uma premiação de R\$ 200 mil e o processo de aceleração junto a Wayra. |
| 5 – Escala e Consolidação | 2015 | Estruturação de processos e áreas para melhor atender as necessidades dos clientes. |
| | 2016 | A empresa bate 700 clientes nas plataforma e passa o número de 1 milhão de usuários. |
| | 2016 | A empresa abre a filial de Buenos Aires e inicia assim os seus primeiros passos para o mercado da América Latina como um todo. |

Fonte: Elaborado pelo autor

Para melhor abordar e entender o processo de criação de valor e ter uma clara concepção de como promoveram as modificações de modelo de negócio na empresa, passa a atenção do presente trabalho para o tópico subsequente.

4.2 O processo de criação de valor na Eadbox

Este tópico tem como objetivo compreender o processo de criação de valor na Eadbox e interpretar o seu impacto nos modelos de negócios utilizados pela empresa em seu processo evolutivo. Para essa abordagem, aplicou-se a cada fase organizacional o modelo conceitual estruturado no referencial teórico do presente estudo, direcionando-o para evidenciar os inputs e outputs no processo de criação de valor. O desenvolvimento das análises aqui realizadas encontra-se também baseadas no modelo conceitual elaborado no estudo.

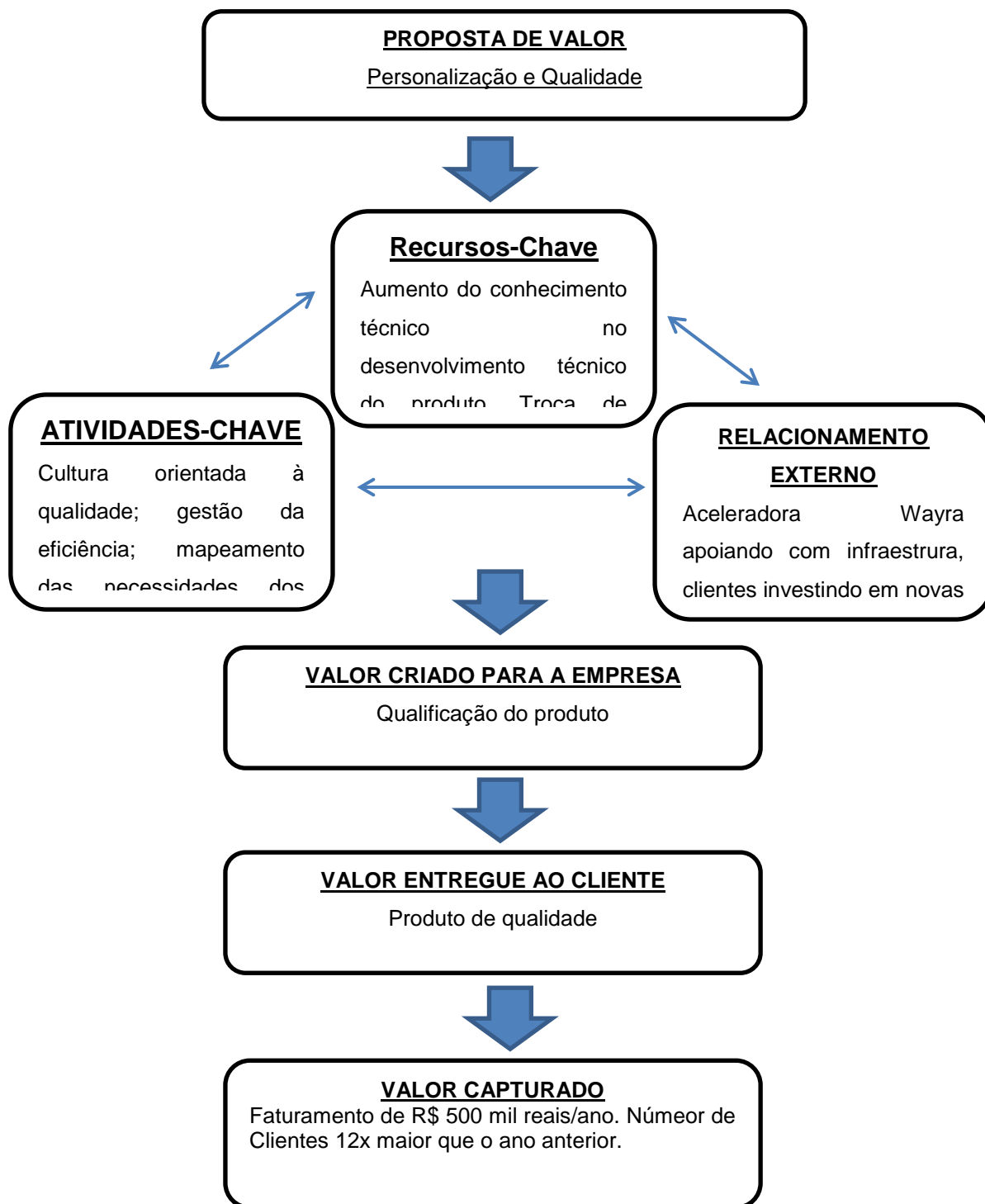
Visando, então, a organização do tema, estrutura-se o tópico de maneira cronológica, na seguinte ordem: i) Melhorias no Produto; ii) Consolidação da Marca; e iii) Oferta de Soluções como Serviços.

4.2.1 Fase 1 – Melhorias no Produto

Essa fase ocorre nos anos de 2012 e 2014 onde praticamente todos os recursos que entravam a empresa aplicava no desenvolvimento e melhoria no produto. Destaca-se nesta fase a **personalização** e **qualidade** como propostas de valor para o modelo de negócio. Personalização trata-se de adequar os produtos e serviços para as necessidades específicas do cliente (Osterwalder e Pigneur, 2010), e qualidade aqui é caracterizada como um elemento interno do ambiente da empresa, presente especialmente em seus produtos (BOEDKER 2005).

A Figura 3 retrata esse modelo e evidencia, sob a perspectiva de modelo de negócio, a qualidade como elemento essencial de criação de valor.

Figura 3: Fase 1 – Personalização e Qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta fase, sob a óptica de criação, entrega e captura de valor, inerentes à teoria de modelo de negócio, Eadbox criou para si, como atributos dos recursos da firma (BARNEY, 1191), a capacidade de personalização e aprimoramento da cultura na organização, possibilitando entregar ao cliente um produto com qualidade e personalizado de forma barata. Tais valores possibilitaram retornos financeiros, uma vez que a empresa conseguiu aumentar a sua base de clientes de 4 para mais de 50 em um ano, além do retorno financeiro, como captura de valor ao modelo de negócio, a apropriação de uma cultura voltada a qualidade e atendimento personalizado das demandas dos clientes, visto que a concorrência não tinha tal abordagem. Essas evidências são notáveis na fala do funcionário da área de desenvolvimento de produto:

- (05) “Neste momento o foco total era o desenvolvimento do melhor produto possível, a nossa meta era sempre identificar o que o mercado estava pedindo e fazer antes da concorrência. Não parávamos em ouvir e pesquisar, o foco era ir lá e fazer para o nosso cliente. Trazemos isso até hoje, mas pode-se dizer que nessa época isso era a nossa sobrevivência”. (Funcionário – Área de desenvolvimento de produto)

É possível perceber essas evidências no relato dos motivos para contratação da Eadbox do cliente do segmento corporativo:

- (06) “Quando procurávamos uma plataforma para os treinamentos online dos nossos colaboradores achamos uma centena de opções, nacionais e internacionais, optamos por uma opção nacional, e na comparação de funções técnicas podemos dizer que o produto da Eadbox está bem a frente do resto, por isso escolhemos ela”.

Uma vez que o produto estava consolidado e atendia a maior parte das demandas dos clientes, era fez de fortalecer a marca da empresa e esse passou a ser o próximo objetivo da empresa nos anos subsequentes.

4.2.2 Fase 2 – Consolidação da Marca

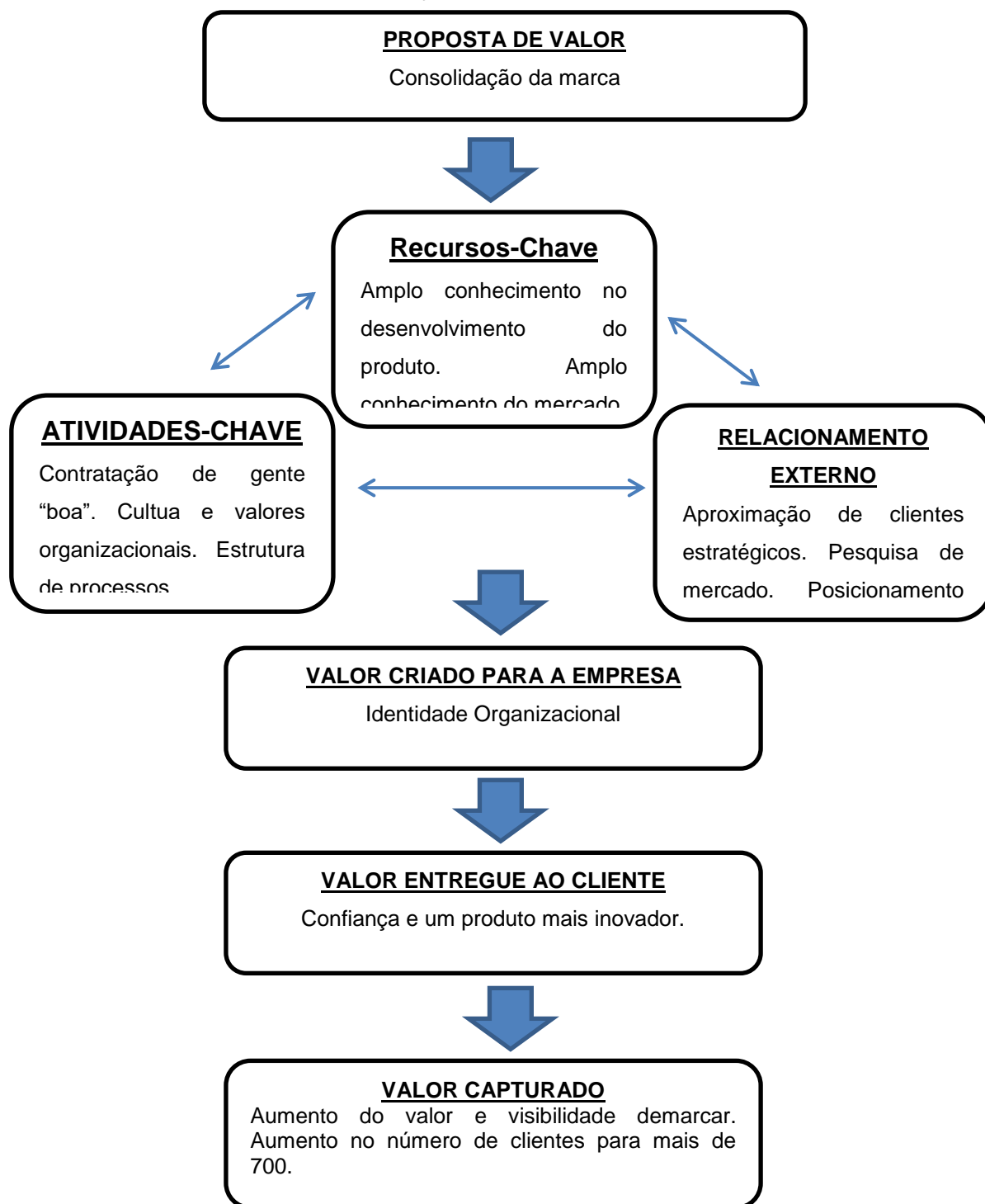
A segunda fase ocorre no período de 2014 e 2015, marcado essencialmente pelos processos implementados a fim de ter a consolidação da **marca** da empresa, conforme pode ser observado na fala dos entrevistados:

- (07) “O desafio pra gente é sempre como crescer como empresa junto com os nossos clientes [...] isso é a força da nossa marca”. (Diretor Executivo)
- (08) “Chegar para um novo cliente prospectado e ele conhecer o que a gente faz é meio caminho andado. Nos dois últimos anos evoluímos muito nisso e cada vez mais pessoas do meio sabem que nós somos [...] isso ajuda muito na hora da venda.” (Funcionário da área comercial)
- (09) “Eu conheci a Eadbox antes de ter o meu curso, assistia os vídeos deles ensinando como fazer os cursos, como ganhar dinheiro com cursos e vídeos, essas coisas, sabe? Quando pensei em vender cursos online procurei os caras e eles me ajudaram muito a iniciar.” (Cliente do segmento de Info-produtores)

As inferências dos entrevistados evidenciaram que a proposta de valor de construir um significado à marca Eadbox permitiu à empresa criar internamente, como um valor de seus recursos (BARNEY, 1991), a competência, identidade e credibilidade organizacional.

A Figura 4 evidencia a marca como uma proposta de valor para a Eadbox, bem como o seu processo de criação de valor com a competência, identidade e credibilidade organizacional.

Figura 4: Fase 2 – Consolidação da marca



Fonte: Elaborado pelo autor.

Todo o processo de criação de valor a partir da consolidação da marca Eadbox fez com a empresa pudesse entregar ao cliente uma solução mais sólida e inovadora, fazendo com que os clientes tivessem mais confiança na empresa. A captura de valor nessa fase foi um salto de crescimento na trajetória da empresa,

crecendo em faturamento anual e número de clientes foi possível reverter tais recursos em capacitações da equipe e contratações de novos colaboradores.

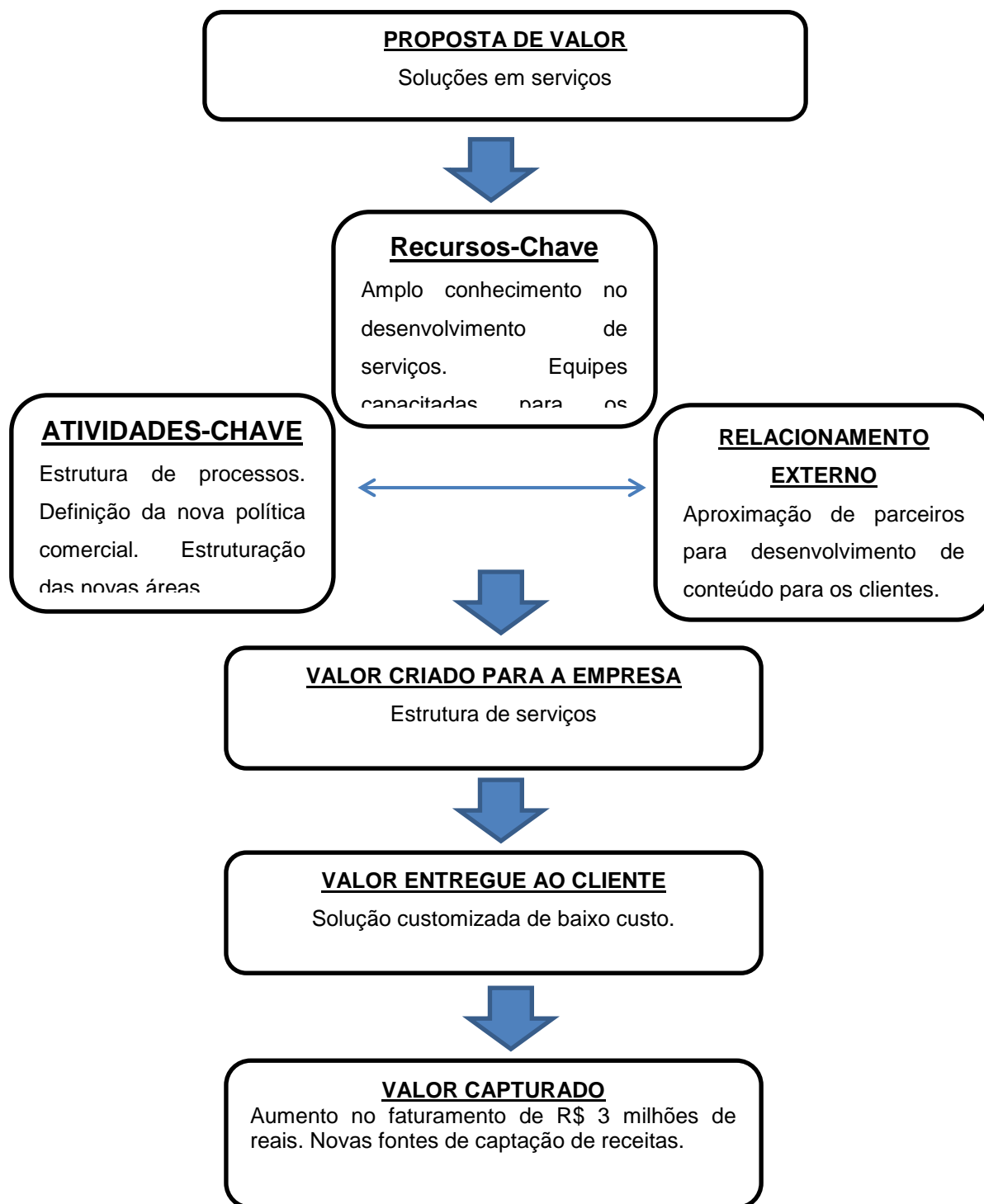
A consolidação da marca da Eadbox levou a empresa a um patamar a frente da sua concorrência, conseguindo se diferenciar em qualidade do produto ofertado e detentora de uma identidade organizacional forte no mercado a empresa passou focar em soluções inovadoras e complementares ao seu produto em forma de serviços.

4.2.3 Fase 3 – Oferta de soluções em serviços

A terceira fase de criação de valor da empresa refere-se a novas ofertas de soluções em serviços a fim de complementar as soluções do software. Trata-se do período que inicia em 2016 e se estende até 2017, sendo caracterizado principalmente pela aproximação da empresa de parceiros de desenvolvimento de conteúdo e soluções personalizadas para os clientes. Destaca-se, portanto, como proposta de valor **soluções como serviços** complementares ao produto e que colaborem de forma inovadora ao negócio do cliente.

A Figura 333 retrata essa fase e evidencia, sob a perspectiva de modelo de negócio, a solução em serviços como elemento central no processo de criação de valor.

Figura 5: Fase 3 – Soluções em serviços



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em consonância com o exposto, consta-se que a diferenciação da empresa em relação a concorrência, a criação, entrega e captura de valor não é ligada total e exclusivamente ao software em uma empresa de SaaS. A Eadbox encontrou e

percebeu que o seu mercado tendia a demandar por mais soluções personalizadas e que gerassem um alto valor na percepção do cliente, conforme pode ser observado na fala dos entrevistados:

- (10) “A partir de 2016 o nosso foco passou ser a estruturação das áreas de pós-venda e soluções em serviços para os nossos clientes, por exemplo, se ele não tem o conteúdo ele pode nos contratar para fazer o conteúdo para ele ou simplesmente uma consultoria de como fazer esse conteúdo.” (Diretor Comercial)
- (11) “Hoje o cliente pode levar o pacote completo [...] quer um software de ensino a distância? Ok! Eu tenho melhor. Precisa de ajuda para o desenvolvimento de conteúdo? Eu te ajudo! Precisa de ajuda para vender os seus cursos? Eu também te ajudo! [...] Isso é sensacional para o cliente. (Funcionário área Comercial)
- (12) “Ah sim eu contratei também uma consultoria que me ajudou na estruturação do conteúdo e no marketing da minha plataforma EAD. Aqui (Eadbox) eu não tive só o software, mas eles me pegaram na mão e me mostraram como tirar o meu projeto do papel. (Cliente do segmento de vendas de cursos)

A Eadbox focou nessa última fase na estruturação das áreas de atendimento ao cliente, criou novas soluções de serviços personalizados para cada segmento de cliente e conforme a capacidade destes de investimento. No que tange a teoria de modelo de negócio conseguiu criar valor para empresa ao fortalecer a sua estrutura de atendimento ao cliente, contratação de novos colaboradores e capacitação destes para trabalhar como as novas soluções em serviços. A entrega de valor para o cliente foi personalizar ainda mais a solução do software com serviços complementares com preços acessíveis a todos os segmentos de clientes da empresa. Nesta fase a empresa bateu recordes de captura de valor financeiro, além de aumentar ainda mais a sua base de clientes e bater o número de 1 milhão de usuários do software.

Com base em todo conteúdo exposto e com amplo entendimento dos diferentes processos de criação de valor na Eadbox, direciona-se o presente estudo

ao último tópico desta seção, objetivando organizar e discutir as informações aqui relatadas.

5.3 Discussão dos resultados

A análise integrada das informações que constituem esta seção recupera os objetivos específicos do trabalho e permite identificar, no contexto evolutivo da Eadbox, os diferentes eventos que levaram na evolução da empresa até o presente momento. Neste cenário, é possível observar o papel do processo de criação de valor ao longo da trajetória da empresa.

Tendo em vista esse cenário, destaca-se a importância da teoria de modelo de negócio para a presente pesquisa, uma vez que foi de extrema importância para articular a compreensão do processo de criação de valor na Eadbox, não se atendo a quantificações nem se limitando à compreensão do valor criado pela empresa, mas expandido o seu entendimento e analisando-o pela perspectiva das quatro dimensões propostas pela teoria: i) preposição de valor; ii) criação de valor; iii) entrega de valor; iv) captura de valor.

A compreensão do contexto evolutivo da empresa se fez relevante no presente trabalho por auxiliar na identificação dos principais eventos e acontecimentos que impactaram a empresa no processo de mudanças. Neste cenário, pode-se identificar a existência de pelo menos 8 eventos organizacionais, que sob a óptica da conectividade e integração entre eles, impactaram mudanças no modelo de negócios da empresa e por conseguinte auxiliaram no delineamento de 3 diferentes propostas de valor. Essas propostas de valor atuaram, por sua vez, pela perspectiva de modelo de negócio, como elementos essenciais do processo de criação de valor da empresa.

Considerando essas propostas de valor, observou-se que as dimensões de modelo de negócio foram promovidas de tal forma que foi gerado diferentes valores aos recursos internos (BARNEY, 1991) nas diferentes fases da empresa, bem como vários valores foram entregues aos seus clientes (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010), que em consequência culminaram em capturas de valor pela empresa

(NILSEN; LUND, 2012; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) relacionadas a aspectos financeiros, ganhos de mercado, e aumento dos indicadores de qualidade, conforme a teoria de modelo de negócio.

Com base no processo evolutivo da empresa e considerando as três fases de propostas de valor, constatou-se que a Eadbox modificou as suas configurações internas partindo inicialmente de uma óptica focada em produto, passando por uma fase focada mais em elementos externos e fortalecimento da marca no mercado, chegando a uma fase de interseção das duas fases preliminares que faz uso de um produto de qualidade e reconhecido pelo mercado para oferecer outros serviços que atenderam aos seus clientes de uma forma mais personalizada, bem como trará para a empresa novas formas de captura de valor.

Com base em todo o conteúdo exposto, evoluem-se as constatações aqui realizadas à última seção desta pesquisa, objetivando apresentar as considerações finais, ao delineamento das limitações deste estudo, bem como às recomendações para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação a definição do construto de modelo de negócio, chegou-se a seguinte definição: estrutura da lógica de criar, entregar e capturar valor para a organização (TEECE; OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010). Quanto ao conceito de criação de valor foi caracterizado como o processo de descoberta e reconhecimento de oportunidades por meio da análise do ambiente, dos clientes e dos recursos internos da firma (MEIRELLES, 2015).

Tendo em vista a tais definições é possível, então, afirmar que o objetivo geral do modelo de negócios de uma empresa é explorar uma oportunidade de negócio, criando valor para as partes envolvidas, ou seja, atender às necessidades dos clientes e criar o excedente do cliente, gerando um lucro para a empresa e seus parceiros. (AMIT e ZOTT, 2010). Em outras palavras, um modelo de negócio descreve a criação de valor do cliente e da empresa, bem como a criação e captura de valor para as partes interessadas.

De uma forma teórico-empírica o presente estudo analisou os componentes do processo de criação de valor em modelo de negócio de uma empresa SaaS, desta forma a pesquisa apresentou em sua fundamentação teórica a relação do valor com demais componentes do construto de modelo de negócio, bem como uma descrição do processo de criação de valor, partindo das seguintes elementos que compõem tal processo: a) proposta de valor; b) criação de valor; c) entrega de valor; e d) captura de valor. De um caráter empírico de pesquisa foi levantado e analisado os elementos que constituíram o processo de criação de valor da Eadbox ao longo da sua trajetória e nas diferentes fases do modelo de negócio de SaaS da empresa.

O último objetivo específico foi delinear o processo evolutivo da empresa e as principais fases no desenvolvimento do seu modelo de negócio, evidenciando, sob a lógica de integração entre os diferentes eventos que abarcaram a trajetória da empresa, a criação de valor como um atributo interno da firma, que quando comercializado com o cliente, se torna capaz de capturar valores para a empresa, contribuindo assim com a teoria de modelo de negócio apresentada pelo presente estudo.

Este estudo ofereceu contribuições de cunho teórico e empírico à literatura acadêmica, restituindo e contribuindo e preenchendo as diferentes lacunas de pesquisa identificadas no estudo. No que tange a contribuição empírica, observou-se, por meio das análises realizada na empresa Eadbox Tecnologia para Educação Ltda., que o desenvolvimento de modelos de negócio em SaaS permite com que a empresa ganhe em escala de uma forma razoavelmente rápida em comparação com outros modelos e a sua capacidade de captura de valor torna-se, ao passar do tempo, cada vez mais, eficiente, contudo este modelo também exige que a empresa estruture processos voltados para as soluções demandas pelos clientes, verificou-se também uma tendência no mercado de SaaS de personalizações em soluções e que as empresas podem incluir outros serviços complementares com esse fim, com isso, na comercialização destes serviços a empresa encontra outras alternativas de captura de valor além da venda da licença do software.

O presente estudo encontra-se guiado por uma óptica interpretativa, baseada nos modelos exploratório e qualitativos. Desta forma, a principal limitação desta pesquisa encontra-se na subjetividade das análises realizadas pelo pesquisador.

Por fim, recomenda-se para pesquisas futuras a utilização de uma estratégia baseada em estudos de caso múltiplos, visando ampliar o alcance em conhecimentos sobre o processo de criação de valor em modelos de negócios em empresas de SaaS.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BONAZZ, F.L.Z.Evolução de Modelo de Negócio e o Processo de Criação de Valor no Setor de Valor Agregado Móvel: Uma análise a partir das dimensões do capital intelectual. **Universidade Presbiteriana Mackenzie**. P.50-67, 2014.
- Boillat, T., & Legner, C. (2013). From On-Premise Software to Cloud Services: The Impact of Cloud Computing on Enterprise Software Vendors' Business Models. **Journal Of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research**, 8(3), 39-58.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and to tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.
- CHESBROUGH, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, 43(2–3), 354–363.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.
- HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 9, p. 50-59, 2008.
- Kim, S. H., Jang, S. Y., & Yang, K. H. (2017). Analysis of the Determinants of Software-as-a-Service Adoption in Small Businesses: Risks, Benefits, and Organizational and Environmental Factors. **Journal Of Small Business Management**, 55(2), 303-325. doi:10.1111/jsbm.12304
- LECOCQ, X; DEMIL, B; VENTURA, J. Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. **Management**, v. 13 no. 4, p. 214225, 2010.
- LECOCQ, X.; DEMIL, B.; WARNIER, V. Le business model, un outil d'analyse stratégique. **L'Expansion Management Review**, v. 4, n.123, p. 96-109, 2006.
- E. Luoma, M. Rönkkö, and P. Tyrväinen, Current Software-as-a-Service Business Models: Evidence from Finland, *Software Business*, vol. 114, no. 2, pp. 181-194, 2012.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726–735, 2005.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard business review**. n. 80, v. 5, p. 8692, 2002

NILSEN, C.; LUND, M. (Ed.) **Business Model**: Networking, innovating and globalizing, 2012.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology - a proposition in a design science approach** 2004. 172 p. (These) - Universite de Lausanne.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley e Sons, 2010.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, March-April, 63-78, 2001.

PLÉ, L.; LECOCQ, X.; ANGOT, J. Customer-integrated business models: a theoretical framework. *Management*, v. 13, n. 4, p. 226-265, 2010.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15 p. 285-305, 1986. *Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning*, v. 43, p. 172-194, 2010.

VAN DE VEN, A. H. *Engaged Scholarship: A Guide for organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

Venkatachalam, N., Fielt, E., Rosemann, M., & Mathews, S. (2014). SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES USING SOFTWARE AS A SERVICE: EXPLORING THE DIFFERENT ROLES OF INTERMEDIARIES. **Australasian Journal Of Information Systems**, 18(3), 371-389.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v.18, n. 2, p.181–199, 2007

ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p.1–26, 2008.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COLABORADORES EADBOX

Roteiro de Entrevista:

ENTREVISTA COM OS GESTORES E COLABORADORES DA EADBOX

ETAPA 1 – QUESTÕES GERADORAS DA NARRATIVA

Q1 – Como surgiu a empresa?

Q2 – Como ocorreu a evolução da empresa para que ela se estruturasse no que ela é hoje?

Q3 – Quais as expectativas para o futuro da empresa?

ETAPA 2 – QUESTÕES INTERROGATIVAS

Entendimento do processo de criação de valor da empresa

Q4 – O que significa “criação de valor para você?”

Q5 – Quais forma os “valores” criados pela empresa no passado? Quais são os valores criados pela empresa atualmente? Quais valores são foco da empresa no futuro?

Q6 – Quais departamentos e atividades organizacionais você julga mais importante para a empresa na criação de valor no passado e no presente da empresa? Quais departamentos e atividades você considera ser mais importantes para a criação de valores futuros?

Q7 – A criação dos valores acima criou alguma vantagem competitiva para a empresa? Qual?

Q8 – Há algum valor a empresa descontinuou no seu processo de evolução? Qual?

Q9 – Há algum valor que a empresa se sentiu incapaz de criar em algum momento de seu processo evolutivo? Qual? Por qual motivo?

Entendimento do modelo de negócio dentro do ecossistema da empresa

Q10 – Como o produto ou serviço traz utilidade para o consumidor? Como é provável que seja usado?

Q11 - Qual é a "verdade profunda" sobre o que os clientes realmente valorizam e como a oferta / oferta de produtos da empresa **poderá satisfazer** essas necessidades? O que o cliente pode "pagar" por receber esse valor?

Conceito de “verdade profunda”.

Q12 - Quão grande é o mercado? O produto / serviço é aprimorado para suportar um mercado de massa?

Q13 - Existem ofertas alternativas já no mercado? Como é a oferta superior a estas alternativas?

Q14 - Onde está a indústria em sua evolução? Um design dominante surgiu? É provável que os requisitos estratégicos sejam diferentes nos períodos pré e pós-paradigmáticos?

Você conhece o conceito de captura de valor?

Q15 - Como o valor é capturado pela empresa?

ETAPA 3 – Descrição do modelo de negócio da empresa tomando como base o modelo genérico CANVAS de Osterwalder e Pingneur (2010)

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA CLIENTE EADBOX

Roteiro de Entrevista:

ENTREVISTA COM CLIENTES EADBOX:

ETAPA 1 – QUESTÕES GERADORAS DE NARRATIVAS

Q1 – Descreva a sua empresa.

Q2 – Quais necessidades trouxeram a sua empresa procurar uma solução como a Eadbox?

Q3 – Por que foi optado pela opção de SaaS em vez de um software personalizado para o que a sua empresa precisava naquele momento?

ETAPA 2 – QUESTÕES INTERROGATIVAS

Entendimento da percepção de valor do cliente

Q4 – Quando estava procurando uma solução para o que precisava, encontrou muitas possibilidades no mercado?

Q5 – Por que a Eadbox foi a opção escolhida para a solução do problema da sua empresa?

Q6 – A Eadbox atendeu a expectativa para a solução que vocês estava procurando? Por quê?

Q7 – Hoje o valor pago pela plataforma é condizente com a solução obtida? Se fosse para classificar seria: a) Caro b) Regular c) Barato.